

Behoefte aan nieuwe leiderschapskwaliteiten

# ORIËNTATIE- PARALLELLEN TUSSEN SPORT- ORGANISATIES EN GEMEENTEN

DOOR ROB BREKELMANS



Door de alsmaar terugtrekkende overheid, de teruglopende financiële middelen en forse decentralisatie van taken zijn lokale overheden zich aan het heroriënteren op hun rol, taak en positie. Ik zie een boeiende oriëntatieparallel met de opgaven in en rondom de wereld van de sport. Deze 'wereld' vraagt om succesvolle resultaten en doorbraken, dit alles versterkt door de ambitie van 'Nederland naar olympisch niveau'. Vanuit mijn opgedane ervaringen als gemeentesecretaris én als fervent duursporter beschrijf ik in dit artikel leiderschapskwaliteiten waar toekomstige leiders van sportbonden, sportverenigingen en gemeenten naar mijn overtuiging aan dienen te voldoen.

De sportwereld (bonden, bestuurders, directeuren, verenigingen) en gemeenten vragen nieuwe en andere leiderschapskwaliteiten. Het voorsorteren op deze dringende behoefte kan niet snel genoeg starten. Is er nu werkelijk zoveel verschil tussen de rol en taak van een gemeente(secretaris)/algemeen directeur en van de directeur van een sportbond of het bestuur van een zichzelf respecterende

sportvereniging? Ik zie een aantal, wat ik noem, oriëntatieparallellellen.

#### Parallel 1

De opgaven en ambities zijn inhoudelijk steeds complexer, zijn onderling vaak verweven in meerpartijensamenwerkingen en vragen veel van persoonlijke en verbindende leiderschapsvaardigheden. De sportopgaven en bredere ambities vergen consequente en

samenhangende sturing op beoogde doelen en sportieve en maatschappelijke effecten. Toepassing van projectmanagement en hoogwaardige uitvoering van projecten en programma's zijn daarbij als ondersteunende werkwijzen een cruciaal voertuig. De komende jaren bepalen of professionals, zowel binnen de sport als binnen het openbaar bestuur, in staat blijken aan de hooggespannen verwachtingen te voldoen.



## De rol van sportbonden en gemeenten verschuift steeds meer naar die van regisseurs

### Parallel 2

De geschetste maatschappelijke veranderingen vragen om een wezenlijk andere rol-opvatting van sportbonden én gemeenten. Een rol die steeds meer verschuift naar die van regisseren en regisseurs: het sturen op resultaat, waarbij de verantwoordelijkheid voor het resultaat én het verantwoorden daarvan veel meer bij de uitvoering (meestal sportverenigingen) komt te liggen. Sportbonden en gemeenten zullen in de toekomst meer verantwoordelijk zijn voor het creëren van randvoorwaarden (faciliteiten en middelen) en het bewaken van de realisatie van bestuurlijke wensen. Accenten die daarbij een voorname rol gaan spelen zijn: optimalisatie van de dienstverlening, samenwerking met omgevingspartners (bedrijven en maatschappelijk middenveld) en kleinere en flexibele werkorganisaties met een stevige adviesrol voor de medewerkers (andere vorm van professionaliteit).

### Parallel 3

Medewerkers zijn niet langer meer de 'alwetende' professionals die van achter het bureau de 'goede' antwoorden op maatschappelijke vraagstukken formuleren. Ze transformeren tot adviseur en regisseur. Dat vraagt andere competenties en persoonlijk leiderschap bij bestuurders, managers en medewerkers binnen bonden, sportverenigingen en gemeenten, zelfs tot op het niveau van vrijwilligers binnen sportverenigingen. Dit is een essentiële, soms niet op de juiste maatschappelijke waarde geschatte doelgroep. De directeur van een sportbond, de bestuurder van een sportvereniging of een gemeentesecretaris heeft de sleutel in handen. Dáár ligt de schone taak dit veranderproces in goede banen te leiden en de weerstand die op zal treden goed te managen. Deze persoon zal moeten beschikken over genen die klantgericht, omgevingsbewust en regisserend zijn.

### Parallel 4

Sportbonden en gemeenten schreeuwen om op wendbaarheid gericht leiderschap. Ik maak een onderscheid tussen leiderschap en management. Leiderschap gaat naar mijn opvatting over het om kunnen gaan met snelle veranderingen, over richting geven en mensen hieraan verbinden; management gaat over het daadwerkelijk

inregelen van deze wendbaarheid. Ik zie drie trends in leiderschap. De eerste is dieneend of coachend leiderschap. Het idee is dat medewerkers een zodanig ontwikkelingsniveau hebben dat coachend leiderschap de juiste stijl is. De tweede trend is dat leiders vooral authentiek moeten zijn. Hier wordt bedoeld dat leiders vanuit zichzelf open en eerlijk moeten zijn. De laatste trend schetst een leider die zich vrijwel alleen laat leiden door de harde cijfers en resultaten. Wil een directeur van een sportbond, een sportbestuurder of een gemeentesecretaris echter adequaat en toekomstbestendig invulling blijven geven aan het leiden van een uitvoeringsorganisatie, dan zal er veel meer aandacht moeten komen voor het verschil tussen de 'harde' en 'zachte' kant. Organisaties en medewerkers hebben in toenemende mate behoefte aan leiders die sturen en leiden op basis van waarden.

### Parallel 5

Wat zijn leiderschapskenmerken die de wendbaarheid van een sportbond, sportvereniging of gemeente versterken en waar dienen toekomstig wendbare leiders binnen bonden, verenigingen en gemeenten aan te voldoen? Allereerst dienen zij duidelijke en flexibele doelstellingen te kunnen formuleren. Hun richtinggevende doelen zijn continu in beweging. Daarnaast dient dit nieuwe type leider 'sturende waarden' te vinden om een helder leider te zijn. Voorbeelden van deze waarden zijn: vertrouwen, openheid, creativiteit en samenwerking. Deze waarden zorgen voor verbindingen binnen de organisatie. Wendbare leiders faciliteren en empoweren hun medewerkers om binnen de kaders en doelen van de organisatie zodanig autonoom en zelfsturend te handelen dat zij adequaat en flexibel kunnen reageren op een dynamische omgeving. De blik van de organisatie is naar buiten gericht en interactief. Een belangrijke vraag hierbij is op welke wijze een sportbond of gemeente zich wil verhouden tot de omgeving en totale maatschappelijke context. Innovatie en vernieuwing zijn essentiële drijfveren. Sportbonden, sportverenigingen en gemeenten zijn natuurlijk niet alleen maar bezig met visie, missie en toekomst. In het hier en nu is de operationele bedrijfsvoering van belang. De toekomst gaat vaak over creativiteit, terwijl het heden vaak

gaat over beheersing, optimaliseren en stabiliteit. Ook hierin speelt leiderschap een cruciale rol: de wendbare leider dient continu de maat te vinden tussen stabiliteit en verandering. Juist in dit dilemma schuilt een belangrijke uitdaging van leiderschap in een wendbare sportbond of gemeente.

### Kritische succesfactoren

Voor de wendbare leider binnen een sportbond of gemeente is een aantal kritische succesfactoren te benoemen. Aandacht en scherpte hiervoor vergroten de kans op succes. Centraal staat effectief communiceren. Dat betekent dus zenden én ontvangen. Bestuurlijk commitment is onontbeerlijk om invulling te geven aan wendbaar leiderschap. Het hierbij vasthouden aan de bestuurlijke uitgangspunten en de visie en missie van de organisatie door het management is essentieel. De directeur van de bond of de gemeentesecretaris is hierin de Haarlemmerolie. Verandering gaat niet vanzelf. Accepteer daarom met elkaar dat er fouten worden gemaakt: fouten maken mag, leren moet. Door fouten van elkaar te accepteren wordt een open atmosfeer gecreëerd, die het mogelijk maakt fouten te bespreken en ervan te leren.

### Toekomstbestendig

Zitten er nu werkelijk grote verschillen tussen de rol en taak van een directeur van een sportbond, een sportbestuurder (ook bij sportverenigingen) en een gemeentesecretaris? Wat mij betreft is het antwoord op deze vraag ontkennend. Er zitten zelfs heel veel parallellen: qua omgevingsfactoren, complexiteit en bestuurlijke sensitiviteit. Alle drie dienen wendbare leiders te zijn en over regisserend vermogen te beschikken. Sportbonden en gemeenten schreeuwen hierom. Als besturen en directies hieraan succesvol invulling geven, dan draagt dat bij aan de toekomstbestendigheid van sportbonden, sportverenigingen en gemeenten. Voorwaar geen gemakkelijke opgave voor onze toekomstige leiders. Dat vraagt visie, sturing, karakter, doorzettingsvermogen en flexibiliteit. Een mooie uitdaging! ●

.....

**Rob Brekelmans is tussen 2003 en 2013 gemeentesecretaris geweest in achtereenvolgens de gemeenten Lith, Goirle en Vught. Hij is een gepassioneerd duursporter: hij loopt marathons en heeft jarenlang de triatlonsport beoefend. Op dit moment is hij zelfstandig interim-manager. Reacties op dit artikel zijn van harte welkom: [rob.brekelmans@hotmail.com](mailto:rob.brekelmans@hotmail.com).**

.....